

## **Dificuldades na Gestão de Competências: Uma Análise Longitudinal em Grandes Organizações Brasileiras dos Setores de Telecomunicações e Siderurgia**

**Autoria:** Juliana Amorim Castro Kiefer de Oliveira, Késsia Rubira Stransky Penna, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Allan Claudius Queiroz Barbosa

### **Resumo**

Este artigo objetiva investigar e analisar as dificuldades na Gestão de Competências em grandes organizações brasileiras dos setores de telecomunicação e siderurgia. No referencial teórico, abordou-se o processo de mudança que a gestão de recursos humanos vem sofrendo ao longo dos últimos anos e a relação entre competências e vantagem competitiva, com base nos trabalhos de Ulrich (1998), Prahalad e Hamel (1990) e outros autores. Seguidamente, a Gestão de Competências foi discutida como processo de gestão organizacional complexo, sujeito a uma série de dificuldades, conforme demonstram autores como Ruas *et al.* (2005), Retour (2001) e outros. A investigação empírica de natureza qualitativa foi realizada a partir de um estudo longitudinal nas principais organizações brasileiras dos setores de siderurgia e telecomunicações, abrangendo os anos de 2000 a 2002, 2003 a 2005 e 2008 a 2009. Para a coleta de dados, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com os principais atores envolvidos na concepção, desenvolvimento e aplicação da Gestão de Competências. Por sua vez, a análise dos dados foi realizada por meio da análise qualitativa de conteúdo, tendo em vista os grupos de dificuldades indicados na literatura. Os resultados apontam, principalmente, para dificuldades relacionadas à cultura organizacional, à complexidade de operacionalização do modelo e à sua desarticulação com as políticas e práticas de recursos humanos. Além disso, chama a atenção o fato de que muitas das dificuldades encontradas persistiram ao longo do tempo.

### **1. Introdução**

A globalização, o desenvolvimento de inovações tecnológicas, o aumento da competitividade no mercado, a desregulamentação e outras transformações sociais, políticas, econômicas e culturais que vêm ocorrendo nas últimas décadas, no Brasil e no mundo, trazem impactos ao cotidiano organizacional e impulsionam as organizações a se adaptarem aos novos desafios.

Estas transformações têm exigido que as empresas repensem e atualizem seus modelos de gestão organizacional na busca por manterem sua vantagem competitiva. Assim, a gestão organizacional, que se restringia a funções tradicionais de planejamento, organização, direção e controle das atividades do dia-a-dia organizacional, passou a exigir inovações tecnológicas em produtos e processos para atender às demandas do mercado altamente complexo.

Neste cenário, como mostra Drucker (1999), em que o recurso econômico básico deixou de ser o capital, a terra ou o trabalho e passou a ser o conhecimento, em que o capital intelectual começou a ser reconhecido como um grande diferencial nas empresas, surgem novas teorias, técnicas e ferramentas de gestão mais flexíveis para possibilitarem a constante adequação às transformações, como forma de garantir a sobrevivência.

No campo da Gestão de Pessoas, em especial, a Gestão de Competências surge para tentar garantir o desenvolvimento de competências nas organizações, aproximando os objetivos organizacionais e os pessoais, de forma a agregar valor e a gerar vantagem competitiva às organizações (DUTRA, 2002). Assim, a competência passou a ser aplicada como ferramenta de gestão, com o intuito de flexibilizar a gestão e valorizar as pessoas como decisivas a um desempenho eficiente e ao sucesso das organizações.

O conceito de competência tem sido dos mais usualmente abordados no campo da Administração, transitando entre o ambiente acadêmico e empresarial. No entanto, como afirma Bitencourt (2001), o termo competência não é novo, sendo usado desde o fim da idade média. Sua aplicação no campo organizacional, porém, ganhou ênfase na década de 70. Desde então, o termo vem perpassando diversas abordagens - americana, latino-americana, francesa e australiana - e crescendo em complexidade. Essa complexidade se reflete na distinção, por exemplo, que se faz entre competência organizacional e individual.

No contexto das organizações, a aplicação do conceito de competência como ferramenta de gestão surge associada ao discurso de gerir pessoas de forma a agregar valor à organização, alinhando as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais, na busca pela criação e manutenção da vantagem competitiva (BITENCOURT, 2005). Uma pesquisa realizada por Fischer e Albuquerque (2004) envolvendo mais de 100 empresas revelou que 55% delas elegeram a Gestão de Competências em segundo lugar dentre as estratégias que orientarão a atuação da área de Gestão de Pessoas nos próximos anos.

Apesar de ser um tema prioritário no campo da gestão organizacional, Ruas *et al.* (2005) argumentam que a aplicação da Gestão de Competências no contexto organizacional é complexa, pois baseia-se em um conceito heterogêneo e multidimensional. Sua implementação só é bem sucedida, segundo Carbone *et al.* (2004), se estiver alinhada à estratégia organizacional e se for integrada aos subsistemas de Recursos Humanos.

Em relação aos trabalhos científicos sobre o tema, Ruas *et al.* (2005) afirmam haver uma escassez de pesquisas longitudinais que acompanhem o processo de implementação da Gestão de Competências nas organizações e as dificuldades decorrentes desse processo. Afinal, ao longo do tempo, que dificuldades têm surgido na adoção da Gestão de Competências? O quê organizações brasileiras sinalizam a esse respeito?

Tendo em vista a relevância do tema Gestão de Competências nos âmbitos acadêmico e empresarial e a referida escassez de pesquisas longitudinais sobre sua implementação nas organizações, apontadas por Ruas *et al.* (2005), este artigo tem como objetivo analisar as dificuldades percebidas ao longo dos anos por empresas brasileiras dos setores de telecomunicações e siderurgia na implantação e gestão dos modelos.

O artigo está estruturado em torno do debate teórico-conceitual sobre gestão de recursos humanos e Gestão de Competências, enfatizando suas dificuldades indicadas pelos principais autores do tema. Em seguida, apresenta-se a abordagem metodológica para examinar o fenômeno a partir de dados coletados no período entre 2000 e 2009. Posteriormente, são apresentados e discutidos os principais resultados encontrados, considerando a contribuição para o debate acerca da implementação da Gestão de Competências nas organizações brasileiras dos setores de telecomunicações e siderurgia. Finalmente, nas conclusões, destacam-se as principais contribuições do artigo.

## **2. Gestão de recursos humanos e competência: uma breve discussão conceitual**

O mundo organizacional atual está inserido em um contexto de profundas transformações que demandam uma redefinição de práticas organizacionais na busca pela competitividade. A globalização da economia, a revolução da informação e da comunicação, a ampliação do nível de exigência do mercado, a crescente introdução de inovações e o aumento da competitividade são características desse cenário que acarretaram mudanças nas organizações.

Essas mudanças no cenário competitivo das organizações e a crescente necessidade de capacitação de pessoal geraram importantes transformações no papel da área de Recursos Humanos, que deixou de estar restrita às funções de departamento de pessoal, passando a atuar de forma estratégica, alinhada aos objetivos organizacionais, na busca pela vantagem

competitiva. O alinhamento entre a estratégia empresarial e as práticas de Recursos Humanos, de acordo com Schuler e Jackson (1987), passou a ser fundamental para a criação de capacidades organizacionais que facilitem o alcance dos objetivos estratégicos.

Neste sentido, segundo Ulrich (1998), a área de Recursos Humanos está passando por uma transição, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas, com foco na administração de estratégias de Recursos Humanos, da transformação e mudança, da infra-estrutura da empresa e da contribuição das pessoas. Neste contexto de transição, surgem algumas ferramentas de gestão na tentativa de buscar corresponder à competitividade e complexidade do mercado atual, como a Gestão de Competências.

Percebe-se, no entanto, que o intenso debate na literatura reflete a complexidade do tema. Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2002) consideram que competência é um conceito em construção. São claras as tentativas de se buscar maior compreensão sobre o surgimento e a evolução do conceito competência e maior entendimento sobre sua aplicação à prática organizacional. Um dos aspectos mais discutidos, em busca de articular recursos humanos e estratégia organizacional, é a distinção entre competência organizacional – associada às atividades da organização e de suas áreas – e individual.

Na dimensão organizacional, a competência deriva da corrente das Ciências Econômicas denominada *Resource Based View*, fundada por Edith Penrose na metade do século XX. Para autores dessa corrente, os recursos internos, incluindo-se capacidades e competências organizacionais, constituem os principais fatores de competição. São introduzidos importantes conceitos, como o de *core competence* ou competências essenciais. Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são aquelas que viabilizam diferenciais competitivos sustentáveis, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

As competências organizacionais, segundo Brandão e Guimarães (2001), se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas, que a tornam eficaz e permitem a consecução de seus objetivos. No nível funcional, as competências são vinculadas a processos realizados por diferentes áreas e funções constituintes das organizações. Segundo Ruas (2005), as competências funcionais parecem ser uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar se as diretrizes das competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização. Ainda segundo o autor, a competência dos grupos ou funcional pode vir a constituir uma competência organizacional.

No âmbito da competência individual, Carbone *et al.* (2004) identificam correntes distintas - americana, latino-americana, francesa e australiana – que originam diferentes significados e enfoques, em virtude de sua pluralidade, de sua natureza multifuncional e da complexidade que envolve sua aplicação prática.

Entretanto, apesar das diferentes correntes, nota-se uma evolução do conceito de competência individual. Para autores que tradicionalmente pesquisam o tema, como Le Boterf, Zarifian, Levy-Leboyer e Fleury e Fleury, competência é o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades e só se concretiza na situação real de trabalho (RUAS, 2002). Nessa linha, a competência é uma resultante da combinação de múltiplos saberes: saber-fazer, saber-agir, saber-ser, de forma a dar respostas efetivas aos desafios atuais do mundo dos negócios. Esta forma de considerar competências, indo além da designação básica de conhecimento, habilidade e atitude (como defendem autores como Boyatzis e Mc Clelland), reflete a multidisciplinaridade no entendimento do tema. Ressalta-se, ainda, a contribuição de autores como Dutra (2004), que acrescentou à definição de competências os conceitos de entrega e de complexidade.

Ruas *et al.* (2005) afirmam que a vasta literatura científica existente sobre a dimensão individual da noção de competência não existe no âmbito organizacional e funcional. Ao revisarem a literatura sobre competências organizacionais, Ruas *et al.* (2005, p. 8) evidenciaram uma “necessidade de desenvolver um debate mais consistente acerca da configuração das competências estratégicas ou organizacionais”. A dificuldade em tratar o tema atinge tanto a esfera acadêmica quanto o contexto organizacional.

No contexto das empresas, o conceito mais difundido é o de competência individual, possivelmente devido ao fato de que essa dimensão serve como referência às práticas de gestão de pessoas, incluindo seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências. Nesse sentido, a adoção da noção de competência está associada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e à necessidade da área de Gestão de Pessoas de adaptar-se às mudanças estruturais na organização do trabalho, tais como flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho, entre outras.

O construto competência pode, portanto, ser analisado a partir de diferentes concepções, enfoques e dimensões, e essa pluralidade demanda às organizações a implementação de práticas apropriadas ao seu contexto, o que torna a Gestão de Competências um emaranhado de práticas ricas, mas, por vezes, contraditórias.

Torna-se importante, entretanto, ressaltar que as dimensões individual e organizacional da competência precisam ser articuladas e suportadas por processos de gestão eficazes. Nesse sentido, a Gestão de Competências ganha destaque como ferramenta de gestão capaz de articular essas dimensões de forma a garantir um desempenho superior à organização.

### **3. Gestão de Competências como processo de gestão organizacional**

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, desde a década de 80, devido à inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. A partir dos anos 90, surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos, chamado de gestão de pessoas articulada por competências.

Segundo Rocha e Salles (2005), nos dias atuais, a Gestão de Competências tem se apresentado como importante ferramenta para a gestão de pessoas nas organizações, por proporcionar o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia empresarial. A aplicabilidade do conceito competência ao contexto organizacional, em especial à gestão de recursos humanos, segundo Bitencourt (2005), é uma estratégia que agrega valor à organização e gera vantagem competitiva, na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude delas em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade.

Prahalad e Hamel (1990) acrescentam que a Gestão de Competências faz parte de um processo contínuo que se baseia na estratégia da empresa e direciona as ações de Recursos Humanos de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

No entanto, Le Boterf (2003) esclarece que o conceito de competência está em construção, pois o método está sempre em elaboração, já que se trata de um processo dinâmico e construtivo, adaptável a situações específicas e construído a partir de significados próprios da realidade.

Ruas (2005) apresenta algumas razões da atratividade da noção de competência no contexto da gestão nas organizações. Em primeiro lugar, a noção de competência pode ser utilizada como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho: está

relacionada à importância de se reconhecer a competência através de uma ação concreta no ambiente de trabalho e na relação com o desempenho esperado, pois ninguém pode ser competente *a priori*, isto é, com base em conhecimentos ou experiências passadas. A segunda razão diz respeito à relevância da flexibilidade e adaptabilidade intrínsecas na noção de competência, argumento fundamentado na tendência de customização de produtos e serviços. Por fim, Ruas (2005) afirma que a noção de competência é atrativa porque serve como uma referência conceitual homogênea nas diferentes instâncias organizacionais.

Apesar dessa “atratividade”, a aplicação dessa noção em modelos de Gestão de Competências não é um processo trivial. Segundo Dutra (2004), o processo de implementação propriamente dito da Gestão de Competências apresenta fases distintas, refletindo o grau de complexidade desse tipo de mudança.

De acordo com o autor, na primeira fase, realiza-se o levantamento das necessidades, o que exige um olhar profundo para o interior da organização. A segunda fase abrange a determinação de novas direções e possibilidades, a construção de um novo modelo, o desenvolvimento do programa e a definição do nível de envolvimento dos funcionários. A terceira fase consiste na definição do plano de ação que guiará as estratégias de criação de um plano piloto. Segue-se a última fase, destinada à manutenção da mudança, constituída pela definição dos resultados em longo prazo, publicação do programa e desenvolvimento de uma avaliação contínua do processo.

Para que o modelo de Gestão de Competências tenha sucesso, Dutra (2004) ressalta a importância da conciliação das expectativas das pessoas com as da empresa e do envolvimento dos funcionários no processo de implementação da Gestão de Competências, tanto na definição, quanto na execução do modelo.

Na mesma linha, Fischer (2002) destaca a importância do envolvimento de toda a organização no processo de implementação da Gestão de Competências, pois a direção fornece expectativas em relação ao sistema, estabelece os parâmetros básicos e valida o encaminhamento de cada etapa; os gestores modelam e sugerem estratégias e os colaboradores fornecem expectativas em relação ao projeto. O grupo de coordenação, por sua vez, habitualmente a área de Recursos Humanos da organização, estabelece um referencial conceitual e metodológico, implementa o programa e oferece suporte para os demais grupos.

Carbone *et al.* (2004) acrescentam que o sucesso da implementação da Gestão de Competências depende do seu alinhamento à estratégia organizacional e de sua integração aos subsistemas de Recursos Humanos, incluindo captação e alocação de talentos, educação corporativa, desenvolvimento, remuneração, benefícios e outros.

Entretanto, Ruas (2005) ressalta que há uma grande dificuldade por parte das organizações de empregarem a noção de competência de forma estratégica e articulada, bem como de aplicar a noção de competência de forma integrada às práticas e procedimentos de RH.

#### **4. Dificuldades na implementação da Gestão de Competências**

Como observado anteriormente, apesar da crescente utilização da noção de *competência* no ambiente empresarial brasileiro, a literatura aponta a existência de dificuldades na implementação dos modelos de Gestão de Competências.

Ruas *et al.* (2005) mencionam dificuldades relacionadas a diversos fatores, como à falta de clareza do conceito de competência; à desarticulação do modelo em relação aos subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e remuneração e carreiras); à complexidade de operacionalização dos modelos de Gestão de Competências; ao fraco embasamento conceitual para a definição de competências organizacionais; à falta de alinhamento das competências individuais às

organizacionais; e ao não envolvimento de todos os níveis hierárquicos na implementação do modelo.

Outras questões relatadas por esses autores estão relacionadas à falta de consistência no debate acerca da configuração das competências estratégicas ou organizacionais; à não utilização do modelo de competências como uma diretriz fundamental de gestão; à ausência ou ineficácia da gestão da mudança associada à implementação do modelo; ao baixo grau de modernidade característico das empresas brasileiras, incompatível com a adoção do modelo e ao desalinhamento entre os níveis hierárquicos das organizações.

Retour (2001), afirma que a implantação da Gestão de Competências possui principalmente dois “dificultadores”: a falta de unanimidade em relação aos conceitos e práticas de Gestão de Competências e a complexidade, inerente à aplicação prática de tais sistemas, caracterizados pelo surgimento de problemas recorrentes, relacionados às formas de avaliação das competências e de reconhecimento individual *versus* coletivo. Ainda em relação à operacionalização da Gestão de Competências, Rocha e Salles (2005) destacam que os modelos se fundamentam no conceito de excelência, o que exige o desenvolvimento de um processo sistematizado que abranja todas as fases da gestão de recursos humanos com metodologias específicas ao modelo.

Em relação à desarticulação da Gestão de Competências com os subsistemas de Recursos Humanos, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que é necessário pensar em uma forma de unir a Gestão de Desempenho à Gestão de Competências. Os autores ressaltam que a competência do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo. Os autores propõem a Gestão de Desempenho baseada nas Competências, considerando a importância do caráter de interdependência entre os termos.

Bitencourt e Barbosa (2004) ressaltam que as empresas encontram dificuldades em articular modelos de competências ao escopo remuneratório, limitando-se a adotarem a remuneração vinculada ao desempenho, reforçando a dificuldade de articulação entre Gestão de Competências e os subsistemas de Recursos Humanos. Ainda sobre a desarticulação, Dutra (2004) destaca a dificuldade em alinhar a Gestão de Competências ao treinamento e desenvolvimento, pois, segundo ele, não existe uma forma segura para garantir a efetividade das ações de desenvolvimento de competências específicas. Dutra (2004) aborda ainda, o aspecto das expectativas das pessoas em relação ao modelo como um fator que pode dificultar a implementação da Gestão de Competências, se elas não estiverem em consonância com as expectativas da empresa.

Outras dificuldades da implementação do modelo de competências são expostas por Pereira (2005) e estão ligadas a fatores como: a multiplicidade de conceitos de competência, sem uma tendência clara para que um se torne mais relevante do que os outros; a especificidade das filosofias e formas de implementação dos modelos de Gestão de Competências, e a conseqüente carência de uma terminologia comum que sirva de base para a implementação da Gestão de Competências em pequenas e médias empresas; e a não vinculação da Gestão de Competências às estratégias organizacionais.

Fernandes e Comini (2008), em seu estudo conduzido em diversas organizações brasileiras, concluíram que as organizações não trabalham adequadamente o conceito de competências organizacionais antes de implantar seus modelos de competências, não dedicam tempo suficiente para implantar seus modelos, contentam-se com “modelos de prateleiras” disseminados pelas consultorias e enfatizam o desenvolvimento de competências gerenciais, sem incorporar as especificações técnicas de processos essenciais e os valores do negócio. Além disso, os autores ressaltam que o modelo pode estar descolando das prioridades estratégicas organizacionais. Entretanto, Fernandes e Comini (2008) enfatizam que as possíveis limitações à viabilidade e ao alto potencial do modelo de Gestão de Competências

não derivam de problemas estruturais à sua concepção, mas da frouxidão conceitual e metodológica que cercam alguns projetos de implantação do modelo.

Por sua vez, Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004) apontam a persistência no Brasil de configurações organizacionais com traços de centralização e tradicionalismo, associadas ao baixo grau de modernidade como uma contradição à aplicação de ferramentas inovadoras de gestão, como a Gestão de Competências. A *modernização conservadora* das empresas brasileiras, segundo os autores, sugere a necessidade da adoção de políticas e práticas de gestão mais aderentes às competências requeridas pelas organizações.

Nessa direção, Parente (2004) acrescenta que o conceito de competência tem sido usado de forma enviesada em uma abordagem que se diz modernizada da organização do trabalho, mas que se mostra paradoxal ao equacionar os critérios de autonomia em uma prescrição estrita dos postos de trabalho. A autora ainda afirma que a prática empresarial não dá vazão às formas flexíveis e enriquecidas de trabalhar, o que inviabiliza o sucesso do modelo de Gestão de Competências.

Sandberg (1994) considera que as metodologias de aplicação da Gestão de Competências pelas organizações apresentam limitações em função da perspectiva racionalista na qual se inserem. O autor sugere que seja desenvolvida uma abordagem científica com foco direto na competência utilizada para a conclusão do trabalho, enfatizando que a descrição da competência humana no trabalho é indireta e não direta e, por isso, é necessário que as competências sejam descritas como são manifestadas no desempenho do trabalho.

Além das dificuldades citadas, Gramigna (2002) relaciona como principais dificuldades na implantação do modelo de competências nas organizações: falta de adesão de algum nível da organização ao modelo; postura centralizadora e falta de integração entre as áreas da empresa; resistência à mudança de paradigma; dificuldades na operacionalização do modelo devido a problemas de ordem técnica na empresa (como falta de ferramentas de informática para oferecerem o suporte necessário); dificuldades relacionadas à falta de planejamento da implantação do modelo, as quais podem levar à falta de planos de sucessão de funcionários e a problemas culturais, refletidos em questões como o acirramento da competitividade entre as áreas.

A partir dessas dificuldades apontadas na literatura científica por estudiosos no campo da Gestão de Competências, propõe-se investigar e analisar, por meio de um estudo longitudinal, como essas dificuldades se manifestam na prática organizacional, observando-se as mudanças ocorridas nas organizações, nos últimos dez anos, na adoção dos modelos.

Considerando a construção teórica apresentada, portanto, a próxima seção descreve como este trabalho foi desenvolvido para analisar as dificuldades encontradas por organizações brasileiras dos setores de siderurgia e telecomunicações na adoção do modelo de competências como eixo central da gestão de recursos humanos.

## 5. Percorso metodológico

Para alcançar os objetivos propostos, foi definida uma abordagem metodológica que permitisse verificar que dificuldades na implementação de modelos de Gestão de Competências têm surgido, ao longo dos anos, nas principais organizações dos setores de siderurgia e de telecomunicações no Brasil. A investigação empírica de natureza qualitativa foi realizada a partir de um estudo longitudinal abrangendo evidências coletadas durante os anos de 2000 a 2002, 2003 a 2005 e 2008 a 2009, nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.

O percurso metodológico envolveu, primeiramente, a identificação das principais organizações brasileiras de siderurgia e telecomunicações, com base em *rankings* de

publicações especializadas sobre as “maiores”, “melhores” e “mais admiradas” organizações. Nessas publicações incluíram-se, por exemplo, a *Carta Capital – Mais Admiradas* e a *Exame – 500 Maiores*. A partir desse levantamento inicial, foram identificadas, por meio de contato telefônico e envio de e-mail, aquelas que adotavam a Gestão de Competências nos períodos analisados e que se dispuseram a participar das pesquisas. O Quadro 1 a seguir apresenta, para cada período, o setor produtivo, a localização e a quantidade de organizações pesquisadas.

*QUADRO 1 – Empresas pesquisadas por período, setor e localização*

Período	Setor Produtivo	Localização	Quantidade de Organizações Pesquisadas
2000-2002	Siderurgia	MG	4
	Telecomunicações	MG	1
2003-2005	Siderurgia	MG, RJ, SP, RS	6
	Telecomunicações	MG, RJ, SP, RS	6
2008-2009	Siderurgia	MG	2
	Telecomunicações	PR	1
<b>Total</b>			<b>20</b>

Fonte: levantamento realizado pelos autores.

As informações do Quadro 1 mostram que os dados foram coletados em 20 organizações brasileiras que adotavam o modelo de gestão de competências entre 2000 e 2009. No setor de siderurgia, as organizações pesquisadas se localizaram principalmente em Minas Gerais, enquanto que as organizações do setor de telecomunicações se distribuíram nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná.

Para coletar dados que permitissem identificar questões relacionadas à Gestão de Competências nessas organizações, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto aos gestores, coordenadores e analistas responsáveis pela concepção, desenvolvimento e aplicação da Gestão de Competências nas organizações. Os três roteiros utilizados entre 2000 e 2009 foram semelhantes em sua essência, pois fundamentalmente buscaram identificar o histórico da Gestão de Competências na organização, sua concepção, operacionalização e funcionamento, perfis de competências, alinhamento aos subsistemas de RH, articulação à estratégia empresarial, questões sobre remuneração, resultados alcançados e dificuldades encontradas na Gestão de Competências.

A partir da técnica de análise de conteúdo, foram analisados os códigos lingüísticos de suporte oral (transcrições de entrevistas), seguindo as orientações apresentadas por Bardin (2004, p. 30). A análise qualitativa de conteúdo se valeu de indicadores de presença das questões relacionadas às dificuldades na implementação da Gestão de Competências. Como esclarece Bardin (2004, p. 18), na análise qualitativa de conteúdo, a “presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração”.

Não foram adotados, portanto, indicadores de frequência de determinadas palavras, como se observa em muitos estudos que se utilizam da análise de conteúdo. Isso porque, segundo Bardin (2004), a abordagem qualitativa tem a vantagem de poder funcionar sobre *corpus* reduzido e de estabelecer categorias mais discriminadas, enfatizando a compreensão do sentido, as perspectivas dos sujeitos envolvidos e a importância do contexto.

Dessa forma, para a análise dos dados, foram propostos grupos de dificuldades de implementação da Gestão de Competências, levando-se em conta, principalmente, as indicações dos autores incluídos na discussão teórica deste estudo. Os grupos de dificuldades que orientaram a análise dos dados foram consolidados e apresentados no Quadro 2, a seguir.



*QUADRO 2 – Grupos de dificuldades na implementação da Gestão de Competências*

<b>Grupos de Dificuldades</b>	<b>Referências principais</b>
Aspectos ligados à cultura organizacional	Gramigna (2002)
Operacionalização do modelo	Retour (2001); Rocha e Salles (2005); Gramigna (2002) e Ruas <i>et al.</i> (2005)
Articulação com as políticas e práticas de avaliação	Retour (2001); Brandão e Guimarães (2001) e Ruas <i>et al.</i> (2005)
Envolvimento de todos os níveis da organização	Gramigna (2002)
Compreensão do conceito e do funcionamento do modelo	Retour (2001); Ruas <i>et al.</i> (2005); Pereira (2005); Fernandes e Comini (2008)
Articulação com as políticas e práticas de carreira	Retour (2001); Gramigna (2002); Ruas <i>et al.</i> (2005)
Articulação à estratégia e resultados da empresa	Prahalad e Hamel (1990); Dutra (2004); Fernandes e Comini (2008)
Articulação com as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento	Dutra (2004); Ruas <i>et al.</i> (2005)
Articulação com as políticas e práticas de remuneração	Bitencourt e Barbosa (2004); Ruas <i>et al.</i> (2005)

Fonte: levantamento realizado pelos autores.

Finalmente, ressalta-se que, para evitar a identificação das organizações pesquisadas, nomes e características mais detalhadas não serão revelados. A seção seguinte analisa e discute as evidências encontradas a partir dos grupos de dificuldades propostos.

## 6. Análise e discussão dos resultados

De maneira geral, os dados coletados durante os períodos analisados geraram reflexões sobre contradições entre o discurso teórico e a prática, seja pelos desafios de operacionalização e funcionamento dos modelos de gestão de competências, seja pelas dificuldades de compreensão do conceito devido às vastas possibilidades teóricas e de aplicabilidade. Essas dificuldades, identificadas nas organizações – nos períodos de 2000 a 2002, 2003 a 2005 e de 2008 a 2009 – estão expressas no Quadro 3 da página seguinte.

De forma geral, sem se prender às particularidades regionais das organizações estudadas, observa-se que, entre 2000 e 2009, quase a metade das empresas relataram dificuldades relacionadas à cultura organizacional. Nesse grupo, as organizações de siderurgia e telecomunicações pesquisadas indicaram questões como o desenvolvimento de uma cultura do *feedback*, necessidade de recorrer à empresa principal do grupo para melhor assimilação, adequação às diferenças culturais e geográficas, mudança de cultura e quebra de paradigma, entre outras.

Essa dificuldade foi identificada no relato do gerente de Recursos Humanos da empresa Telecomunicações 2 da seguinte forma: “A dificuldade foi realmente o entendimento, a questão da mudança, por que mudar”. Um ponto subjacente a essa dificuldade pode estar relacionado ao fato de que, muitas vezes, os modelos de competências levam a uma reflexão sobre o papel dos próprios indivíduos nas organizações. A adoção de modelos de gestão como esse representa uma mudança organizacional capaz de gerar resistência por parte dos empregados que, eventualmente, não compreendem os objetivos e conseqüências de tal mudança.

QUADRO 3 – Uma década de dificuldades na implementação da Gestão de Competências em organizações brasileiras dos setores de siderurgia e telecomunicações

Grupos de Dificuldades	2000-2002					2003-2005											2008-2009			TOTAL DE ORGANIZAÇÕES		
	Siderurgia 1	Siderurgia 2	Siderurgia 3	Siderurgia 4	Telecomunicações	Empresa 1 (Siderurgia)	Empresa 2 (Siderurgia)	Empresa 28 (Siderurgia)	Empresa 29 (Siderurgia)	Empresa 30 (Siderurgia)	Empresa 37 (Siderurgia)	Empresa 4 (Telecomunicações)	Empresa 9 (Telecomunicações)	Empresa 11 (Telecomunicações)	Empresa 12 (Telecomunicações)	Empresa 26 (Telecomunicações)	Empresa 36 (Telecomunicações)	Siderurgia A	Siderurgia B		Telecomunicações A	
Aspectos ligados à cultura organizacional	x		x					x		x					x	x			x	x	x	9
Operacionalização do modelo		x	x		x				x		x	x	x								x	8
Articulação com as políticas e práticas de avaliação	x		x	x										x			x					6
Envolvimento de todos os níveis da organização			x			x											x	x				4
Compreensão do conceito e do funcionamento do modelo				x	x																	2
Articulação com as políticas e práticas de carreira				x																	x	2
Articulação à estratégia e resultados da empresa			x																			1
Articulação com as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento			x																			1

Fonte: pesquisa realizada pelos autores.

As dificuldades na implementação de modelos de Gestão de Competências relacionadas à resistência de mudança de paradigma e aos problemas ligados à cultura organizacional já foram discutidas por autores como Gramigna (2002) e Dutra (2004), os quais reforçam a importância de se alinhar as expectativas das pessoas em relação ao modelo e de se envolver toda a organização no processo de implementação da Gestão de Competências.

Outro aspecto destacado pelos entrevistados diz respeito às dificuldades relacionadas à operacionalização do modelo. Evidenciaram-se, em quase metade das organizações questões sobre divulgação e dúvidas técnico-operacionais, trabalho exaustivo na manutenção do modelo e da dinâmica do processo, sobre as ferramentas necessárias para operacionalizar o modelo, sobre o “tamanho do modelo” e sua "sedimentação" por meio de ferramentas de gestão da informação. Muitos gestores apontaram que as dúvidas técnico-operacionais representam uma barreira para o bom funcionamento da Gestão de Competências. Sobre essas

questões, ressalta-se que dúvidas técnico-operacionais são consideradas dificuldades pelas empresas devido ao fato de o modelo abranger um grande número de pessoas, principalmente nos cargos de nível superior e gerenciais. Tais fatos encontram respaldo nos trabalhos de autores como Retour (2001) e Ruas *et al.* (2005).

Em função da dificuldade de operacionalização do modelo, ressalta-se a importância de se desenvolver uma ferramenta de gestão da informação, como afirma Gramigna (2002), que ofereça o suporte adequado, isto é, um sistema de informação eficiente e eficaz que atenda a todos os usuários abrangidos pelo modelo de Gestão de Competências. Tal ação minimiza a complexidade de operacionalização do modelo, que se reflete na própria definição do perfil de competências em uma organização do setor de telecomunicações pesquisadas entre 2003 e 2005, na qual duzentas competências foram reunidas em vinte e uma e divididas em cinco grandes blocos para facilitar a divisão por cargo.

Um terceiro ponto a ser discutido refere-se às dificuldades pautadas na articulação do modelo de Gestão de Competências às políticas e práticas de avaliação, já que muitos dos modelos trabalham com aspectos intangíveis como comportamentos e atitudes. Em seis organizações, aspectos ligados à subjetividade do avaliador, à falta de padronização e dificuldade de compreensão da avaliação, à superestimação das metas, ao cumprimento dos prazos de avaliação, ao desenvolvimento da cultura do *feedback* e à dissociação da gestão de desempenho foram citados no período entre os anos de 2000 a 2009. O desalinhamento dos modelos com as políticas e práticas de Recursos Humanos corrobora com os achados de Bitencourt e Barbosa (2004), Brandão e Guimarães (2001), entre outros.

Ainda como exemplo de dificuldade relacionada à articulação da Gestão de Competências às práticas de avaliação, na Siderurgia 4 foi identificada falta de objetividade e de critérios na avaliação de desempenho, devido, segundo os entrevistados, ao envolvimento emocional no ambiente de trabalho e ao receio dos funcionários em relação ao processo. A subjetividade na avaliação relatada pelo entrevistado da Siderurgia 4 tem como consequência avaliações fora dos padrões, dificuldade de entendimento por parte do avaliado e receio do *feedback*. Na Empresa 26, do ramo de telecomunicações, foram identificadas dificuldades de cumprimento dos prazos de avaliação, devido ao fato de a empresa ter muitos empregados, e necessidade de preparação das pessoas para o processo de avaliação, com a realização de *workshops* por consultoria externa. Por outro lado, a impossibilidade de atingir metas foi relatada como uma dificuldade relacionada à remuneração por competências: segundo entrevistados, a alta gerência estava reivindicando um valor elevado, impossível de ser alcançado.

Em relação ao envolvimento de todos os níveis da organização na implementação do modelo, três organizações de siderurgia e uma de telecomunicações apresentaram situações como a falta de comprometimento de alguns gerentes, dificuldades de convencimento da alta direção quanto aos benefícios do modelo, falta de comprometimento com o treinamento, com o relacionamento com as pessoas e com o suporte e patrocínio da mudança e da manutenção do modelo.

Ressalta-se que o modelo de Gestão de Competências exige tempo e dedicação, o que muitos gerentes demonstraram não compreender. Soma-se a isso a falta de conhecimento da importância de seu papel, já que estes consideram que a função de disseminar o modelo é da área de Recursos Humanos (e não dos gerentes de linha). Já a falta de comprometimento com treinamentos ocorre, de acordo com os entrevistados, porque estes são ministrados durante o horário de trabalho: muitos funcionários se ausentam devido a percalços em sua área de trabalho ou por motivos pessoais e motivacionais. Segundo relatos obtidos na Empresa 1, do setor siderúrgico, essas dificuldades advêm de problemas ligados às relações entre as pessoas e à dificuldade de obtenção, junto à gerências, do suporte e patrocínio necessários para a condução do processo de mudança e para a manutenção do modelo.

Outra questão observada no Quadro 3 foi a incidência de dificuldades relacionadas à compreensão do conceito e do funcionamento do modelo. As questões identificadas em duas organizações abrangeram a diversidade conceitual das inúmeras competências requeridas, dificuldades de mensuração de aspectos intangíveis, ausência de clareza na definição do que seja competência e, finalmente, falta de consenso entre os executivos. Tais questões já foram constatadas em outros estudos, como o de Ruas *et al.* (2005), já abordados anteriormente.

Na Siderurgia 4, os dados coletados entre 2000 e 2002 evidenciaram que era necessário “definir de forma clara o que é competência, o que é habilidade...”. Na tentativa de trazer maior clareza conceitual ou até mesmo de buscar um consenso, a empresa Telecomunicação A realizou encontros entre seus executivos, segundo dados coletados entre 2008 e 2009. Dessa forma, percebe-se a existência da dificuldade de compreensão conceitual do modelo, muito embora pareça haver um esforço em direção à difusão conceitual durante a concepção, implantação e manutenção da Gestão de Competências.

Apesar da literatura e das práticas organizacionais indicarem que a Gestão de Competências está inserida no cotidiano organizacional e se manifesta no desenvolvimento contínuo de cada colaborador, uma organização de siderurgia e outra do setor de telecomunicações apresentaram dificuldades em articular o modelo com as políticas e práticas de carreira. Os entrevistados citaram dificuldades, por exemplo, nos processos de sucessão: as competências do sucessor diferem muitas vezes das do sucedido, em função de inadequação da avaliação de desempenho e da inexistência de competências diferenciadoras ao avaliar candidatos a um novo cargo.

Os dois últimos grupos de dificuldades encontrados durante o estudo foram a articulação do modelo com a estratégia e os resultados da empresa e com as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento. Apenas na Siderurgia 3 os entrevistados fizeram referência a questões como concomitância com outros projetos na organização, falta de tempo para o autodesenvolvimento, pouca flexibilidade nos treinamentos encontrados no mercado e limitação de orçamento para treinamento. Segundo relatos, essas dificuldades estão relacionadas à necessidade de persuadir a alta administração das vantagens que o modelo pode proporcionar. Torna-se essencial, inclusive, destinar verbas que possam garantir as atividades de Recursos Humanos relacionadas à Gestão de Competências, de modo a evitar a concorrência com projetos simultâneos.

Finalmente, dificuldades na articulação com as políticas e práticas de remuneração, discutidas por Bitencourt e Barbosa (2004), não foram identificadas nas organizações de siderurgia e telecomunicações entre 2000 e 2009, o que pode indicar que, nessas organizações, a Gestão de Competências não gera impactos diretos sobre a remuneração dos empregados.

Em síntese, a estrutura de análise proposta neste artigo – a partir do agrupamento das dificuldades relatadas por autores como Gramigna (2002), Retour (2001), Rocha e Salles (2005), Brandão e Guimarães (2001), Prahalad e Hamel (1990) e Dutra (2004) – proporcionou uma clara leitura dos percalços da Gestão de Competências em organizações brasileiras dos setores de siderurgia e telecomunicações. Ficaram nítidas dificuldades relacionadas não somente aos aspectos técnico-operacionais do modelo, mas, principalmente, às questões envolvendo cultura organizacional e à articulação com políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

## 7. Considerações finais

A partir das discussões realizadas neste estudo, algumas constatações tornam-se evidentes. A primeira diz respeito às diferentes definições – ou noções – do termo

competências. Observam-se na literatura incontáveis possibilidades de definição do termo competência.

Entretanto, nota-se que essa diversidade conceitual é típica de temas relevantes e que ainda são capazes de gerar debate na academia e discussão nas organizações. Os praticantes da Gestão de Competências devem atentar a essas definições para manter a coerência conceitual nos modelos adotados por suas respectivas organizações.

Possivelmente, essa adoção “diversificada” se reflita na necessária adaptação dos modelos de Gestão de Competências às estratégias e particularidades de cada organização pesquisada, buscando assegurar o atendimento de inúmeras expectativas, fortalecer a cultura do desempenho e resultados. Contudo, essa adaptação pode, em alguns casos, gerar incompreensão e até desvirtuação dos propósitos originais da lógica das competências. Isso pode provocar uma ausência de unicidade conceitual e uma dificuldade de compreensão do modelo por parte dos participantes e mesmo dos responsáveis. Obviamente, essa pode ser uma questão central quando as organizações se deparam com muitas das dificuldades identificadas neste trabalho.

Em relação às dificuldades propriamente ditas, as indicações da literatura serviram como uma estrutura de análise útil para a compreensão dos dados coletados. Apesar disso, nota-se que o “enquadramento” não é perfeito e que os grupos de dificuldades estão interrelacionados, demonstrando que as realidades das organizações dos setores de siderurgia e telecomunicações são complexas no que diz respeito à Gestão de Competências. Obviamente, há limitações quanto a categorizações como a utilizada neste artigo e quanto à variedade de organizações contempladas na análise. Futuras pesquisas poderiam identificar dificuldades em outros setores e portes de empresas. Especificamente, foram contempladas organizações de grande porte e com modelos de Gestão de Competências, pelo menos em tese, “consolidados”.

Finalmente, estariam as dificuldades analisadas neste artigo ligadas a outras questões? Será que os gestores, não somente os de recursos humanos, mas também aqueles responsáveis por “fazerem funcionar” o modelo na prática em toda a organização possuem o conhecimento e a dedicação adequados a um projeto abrangente e auspicioso como esse? Uma parte do problema pode estar ligada ao fato de que a área de Recursos Humanos continua em busca de legitimação, de consolidação do seu papel estratégico nas organizações.

A falta de articulação da Gestão de Competências às estratégias e ao resultado das empresas e a falta de articulação entre a Gestão de Competências e os subsistemas de Recursos Humanos sugerem que a área ainda está distante de seu papel estratégico. Uma vez que ainda falta à área de Recursos Humanos o pensamento estratégico, a operacionalização de modelos de Gestão de Competências pode não ser bem-sucedida. No entanto, de acordo com a literatura científica, a Gestão de Competências deve fazer parte de um processo contínuo baseado na estratégia da empresa e deve direcionar as ações de Recursos Humanos de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências individuais necessárias à formação da competência essencial da organização.

A alta incidência de dificuldades na implementação da Gestão de Competências ligadas à cultura organizacional e à operacionalização do modelo sugere que a implementação do modelo não sucede um levantamento inicial das necessidades. Tal fato permite inferir que as organizações não estão implementando o modelo de forma lógica, aplicado às suas necessidades e realidades e, por isso, não são bem sucedidas em sua operacionalização. A utilização de ferramentas de gestão desarticuladas e descontextualizadas, simplesmente como *modismo* pelas organizações, pode não conduzi-las ao desenvolvimento e articulação das competências individuais e organizacionais, o que pode comprometer os resultados previstos inicialmente.

Pode-se concluir, a partir deste estudo, que a implementação da Gestão de Competências em algumas organizações brasileiras de grande porte dos setores de siderurgia e de telecomunicações encontra dificuldades calcadas, em grande parte, na incompreensão do modelo e de sua operacionalização, e na ausência de adaptação do modelo à realidade e à cultura organizacional. Tal fato sugere que a Gestão de Competências, apesar de ser largamente abordada no campo teórico, seja ainda uma ferramenta de difícil compreensão e implementação pelas organizações, o que inviabiliza o alcance dos objetivos dos modelos.

Finalmente, espera-se que este estudo, de natureza longitudinal, contribua para chamar a atenção de teóricos, pesquisadores e praticantes da Gestão de Competências para o fato de que muitas das dificuldades encontradas persistiram ao longo do tempo. Dessa forma, sugere-se a realização de pesquisas futuras que permitam compreender melhor como e por que tais dificuldades ocorrem, independentemente do setor, e o que as organizações têm feito para suplantá-las.

## 8. Referências

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, 2001, Tese de Doutorado/UFRS.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005 (Capítulos 2, 3 e 4).
- BITENCOURT, C; BARBOSA, A. C. Q. **A gestão de competências**. In: BITENCOURT, C. (org) **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 41, 2001.
- CARBONE, P. P; BRANDÃO, H. P; LEITE, J. B. D; VILHENA, R. M. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, B. H. R; COMINI, G. **Limitações na estruturação de modelos de Gestão por Competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores**. XXXII ENANPAD, 2008.
- FISCHER, A. L; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi – RH 2010 – Tendências em Gestão de Pessoas nas empresas brasileiras**. Mimeo, Progep USP, 2004.
- FISCHER, R. M. **Mudança e transformação organizacional**. In: FLEURY, Maria T. Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: 2a ed. Gente, 2002.
- FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, v. 5, Ed. Especial, 2002.

- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- KILIMNIK, Z. M; SANT'ANNA, A. S; LUZ, T. R. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** Revista de Administração Eletrônica, v. 44, 2004.
- LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- PARENTE, C. **Construção social das competências profissionais. Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica**. Porto: Faculdade de Letras, 2004 (Tese de doutorado).
- PEREIRA, M. A. C. **Gestão por Competências: Uma sistematização de estudos recentes no Brasil**. In: **XXII Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: Anais do XXII SIMPEP, 2005.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, pp. 79-91, May-June, 1990.
- RETOUR, D. **La gestion des compétence entre concepts et applications**. Choniques n° V jan/mar, 2001.
- ROCHA, E. P; SALLES, J. A. A. **Competências e a Gestão de Pessoas**. Revista de Administração, v. 05, 2005.
- RUAS, R. **Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas**. In: XXIX ENANPAD. Brasília, setembro de 2005.
- RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.; BECKER, G.; DIAS, G. **O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. In: **Anais do XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Brasília: ANPAD, 2005.
- RUAS, R. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Porto Alegre: Mimeo, 2002.
- SANDBERG, J. **Human competence at work**. Gotebork: BAS, 1994.
- SCHULER, R; JACKSON, S. **Linking competitive strategy with human resources management**. Academic of Management Executive, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.